知识管理论坛 ISSN 2095-5472 CN11-6036/C
Knowledge Management Forum

E-mail: kmf@mail.las.ac.cn
http://www.kmf.ac.cn

【专家访谈】

知识管理世界的践行者 · 倡行者 · 畅行者

——《知识管理论坛》专访行者互联创始人、CEO 吴庆海博士

◎ 采访：王铮 易飞

专家简介



吴庆海

吴庆海：博士，行者互联创始人及 CEO，曾任中粮营养健康研究院 CKO（首席知识官）、西门子中国高级核心专家 Senior Key Expert（七名之一），率领西门子中国连续获得 2011 年、2012 年中国 MAKE 卓越大奖以及亚洲 MAKE 大奖；率领中粮营养健康研究院获得 2014 年、2015 年中国 MAKE 大奖、2015 年亚洲 MAKE 及全球 IOU MAKE 大奖；曾为联想集团 IT 服务业务群知识管理的奠基人，蓝凌公司合伙人。

国内最早的知识管理实践者之一，具有跨国大公司工作、研究的经验，兼得知识管理与创新理论研究、企业实践及客户咨询等各方面的经验；长期致力于企业管理和信息化领域的研究、咨询、实施和培训工作，在知识管理与创新、生态及低碳城市、企业商业架构、企业应用架构、流程优化、IT 规划等领域具有丰富的经验。

国家知识管理标准技术委员会委员，国家投知管理智库专家，中国知识管理实践者联盟创始人，《知识管理论坛》副主编、北大光华管理学院 MBA、EDP、EMBA 特约讲师；北大时代光华特约讲师；北京信息科技大学 MBA 特聘讲师；在经济观察报、第一财经日报、中国计算机用户、每周电脑报、中国电网报等众多媒体上发表了多篇专题文章；出版《知识 + 实践的秘密》、《知识化生存》、《好好学习》、《架构之美》等书。

采访者：《知识管理论坛》（以下简称 KMF）编辑部王铮、易飞
文字整理：王铮
采访时间：2018 年 2 月 28 日
采访地点：北京市海淀区东升科技园

引用格式：知识管理世界的践行者 · 倡行者 · 畅行者 ——《知识管理论坛》专访行者互联创始人、CEO 吴庆海博士 [J/OL]. 知识管理论坛 , 2018, 3(1): 41-47[引用日期]. http://www.kmf.ac.cn/p/124/.

发表日期：2018-02-28 本文责任编辑：易飞



KMF：吴博您好，2018 年新年伊始，作为我们《知识管理论坛》的副主编同时也是广大读者的老朋友，欢迎您走进我们新年的第一期专家访谈，在这个春天与我们畅谈共话知识管理在新时代的走向与脉动。

我们知道您在过去两年非常忙碌也非常充实，有创业的艰辛拼搏，有生涯的转换跨越，也有异国的问道感悟，这背后肯定有很多动人的故事。今天我们就想以老朋友的身份，并且结合我们学术期刊的定位，主要就当前和未来知识管理领域的一些兼具理论性和实践性的热点问题进行交流，想听听您个人的认识和体会。

1 互联网知识服务时代的“先行者”，知识管理的“倡行者”，多元业态的“畅行者”

KMF：首先我们想追忆一下历史，您从 2001 年第一份工作加盟联想集团参与知识管理工作，后来又先后在私企（蓝凌）、外企（西门子）、国企（中粮）直到现在创业（创办孙行者平台），成为互联网知识时代知识服务的“行者”，感觉这一路下来，“行者”有两层意涵：一个是“倡行者”——倡导知识管理的做法与心法，一个是“畅行者”——畅行于不同（几乎所有主要的）组织经营业态，这非常值得钦佩。那么第一个问题就是，您是如何来诠释“孙行者”这个概念，及其在当前的定位的呢？

吴庆海：2016 年的春天，我决定辞职开始创业，所创立的公司名字叫“行者互联”，当时很多人除了不太理解我放弃 500 强公司管理职位而选择创业的缘由，另外就是好奇我给新平台起的“孙行者”这个名字的蕴含。

我的回答是，人生就是一个个选择及取舍的过程，没有舍就没有得。我的初衷只想让孙行者平台成为一个真、善、美的知识平台，让每一身怀绝活的匠心人士通过孙行者平台实现其商业价值，并提升生命的境界和灵魂的高度。

至于为什么取“孙行者”这个名字，因为是“猴年”（2016 年）诞生的嘛（笑）。其实我觉得这里面有三个涵义：首先，孙行者是个在中国家喻户晓的大 IP，神通广大、无所不能，网络时代 IP 响当当很重要；其次，孙行者做的就是取经传播的活儿，和公司的业务模式很契合；更为重要的是，“行者”本身就是实践者，我过往也反复强调，知识要能够转化为行动的能力。

说到“孙行者平台”的缘起，这要追溯到 2015 年，那一年 10 月完全是基于知识管理业界同行的要求，我们在北京举办了一场中国知识管理联盟大会，当时来参会有将近五六百人，基本上国内做知识管理的实践者及研究者都非常踊跃地来参会交流。大会出人意料地成功，很多人的创业激情也被激发出来。

我想这次会议的盛况不是偶然的，而是中国知识管理界已经到了一个“临界点”。经过十多年的发展，随着国内企业对于知识管理的重视，很多成功企业都设立了这方面的负责人，他们管自己叫 KMer（知识管理者），并且经常自发地组织活动，交流讨论。社交媒体和线上社群的出现使得他们连接的速度和效率提升很多，由此带来的线下互访和交流变得更加频繁。这方面深度的需求也越来越多。

2015 年的中国知识管理联盟大会之后，我们更加深切感受到了中国市场对于知识管理的这种需求，并且觉得可以把这做成一个帮助企业迅速创造价值并真正实现基业长青的事业。当时还在中粮营养健康研究院担任首席知识官的我经过短暂的考虑，想无非就是要不要在中粮这个让人称羡的单位干本行还是出来海阔天空做自己真正想做的事情，随后就和中粮的领导说我想尝试做这个事情，并且得到了领导的支持。于是孙行者这个知识管理品牌就诞生了。

2 从 2001 年到 2018 年，中国知识管理实践迎来“18 岁成年礼”

KMF：听您回顾了这一段历程，其实我们可以认为“行者”这个称谓或标签不仅仅是 2016 年您创业之时才有的，而是从新世纪伊始您接触第一份 KM 工作时，其实就已经成为走在中国

知识管理论坛，2018（1）:41-47
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2018.005

知识管理之路上的"行者"，而且是一位"先行者"。从2001年到现在的2018年，正好18年时间。18年正是一个生命成年的时间，这18年也应着您职业生涯的成熟，更暗含着中国知识管理实践从无到有、从小到大的成长。我们现在十分想知道，您这位"行者"从"18年"这段历史坐标来看，感觉到最大的变化或者进步是什么？您觉得成形于21世纪之初的中国企业知识管理实践，达到举行"成年礼"的阶段了吗？

吴庆海：回顾过去的这18年，的确是从一开始"理念的萌芽期"，到"实践的试水期"，逐步到现在"知行合一的提升期"。至于是不是达到了"成年"，我想还有待观察，取决于判断的标准。

和国外相比，中国企业知识管理最大的特点就是其市场多样性，有各种各样的行业、各种各样的公司、各种各样的业态。这种知识管理市场需求的"百花齐放"、知识管理市场供给的"百家争鸣"，是中国知识管理实践很大的一个特点或者说机遇，这是国外所没有的。

现在中国知识管理实践还没有形成统一的"套路"或"模板"，大家都在积极探索和尝试。但是至少中国企业近年来已经拿到了三次全球MAKE（IOU）大奖（分别是招商证券、中粮营养健康研究院、顺丰速运），说明已经达到了国际水平。从这个角度来看，我认为中国知识管理已经达到了"成年"的年纪。（编者注：MAKE为Most Admired Knowledge Enterprise Award的简称，即"最受尊敬的知识型企业大奖"，是全球公认的企业知识管理领域重要奖项，由Teleos与KNOW network共同主办，旨在表彰能够成功地将隐性、显性企业知识以及智力资本转化成为卓越的产品/服务/解决方案，并从中创造价值的机构或企业）MAKE主要分成全球性大奖和国家/区域性大奖（如亚洲MAKE大奖）。而MKAE全球性大奖又分为集团组织大奖和独立运营单位（IOU）大奖。中国拿到的三次全球性MAKE大奖都是独立运营单位（即IOU）取得的大奖，但还没有取得过集团组织大奖。这种集团组织大奖的常客是诸如埃森哲、谷歌、苹果、微软、IBM、麦肯锡、通用电气、英国石油这样的企业。这也是我们中国企业知识管理未来对标的对象。

3 "三朵知识管理之花"的"次第"与"花期"

KMF：您去年在不同的场合都提到了"三朵知识管理之花"，用来分别描述历史上的三代知识管理理论流派和实施模式。可能我们的一些读者还是第一次接触这一概念诠释，您能否为我们简要介绍一下。尤其是这"几朵花"之间的关系是什么，各自的"花期"是什么时间段？又各自结出过哪些"果实"？更为重要的是，促使这些"花开"的动因和规律是什么？未来还会有"第四朵""第五朵"知识管理之花吧？

吴庆海：知识管理有很多的理论流派和实践模式，但是从演进规律上来看，我们可以将其归纳为三个阶段，我称为三朵知识管理之花，分别是：知识资产化、知识场景化、知识生态化。

（1）第一朵知识管理之花：知识资产化

当知识管理在20世纪90年代刚刚兴起时，在人们的传统认知中，如何管理知识呢？当然是从最容易看得见摸得着的地方入手。因此许多组织一开始往往会重点收集文档，建立一个知识文库，对各类信息分门别类，梳理设计出组织规范的知识分类，并根据用户角色配置访问权限。随着内容越来越多，关于知识搜索和知识统计的功能变得越来越重要，同时还可以配置不同的知识地图来对知识进行主题聚类、分析和展现。

如同建立一个大的图书馆，大家只要把知识摆放在图书馆不同的书架上，在需要的时候直接进去取就好了。这种原始朴素的想法，让组织聚焦于显性知识，投入到内容的建设上。这种致力于收集知识、沉淀知识的方法，我们称之为"知识资产化"实施模式。这种模式的关键在于内容，主要的策略是积累。



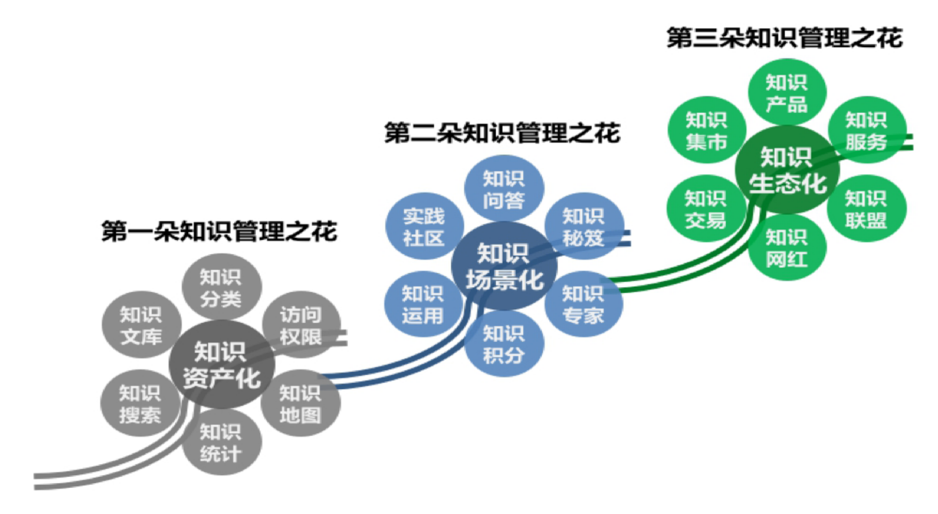


图 1 三朵知识管理之花

这种以内容为导向、强调显性知识的知识资产化实施模式，到目前为止仍是许多组织实施知识管理首选的关键策略。很多企业的知识管理实施路径也大都历经过这个阶段。当然，这种模式在实践过程之中，也暴露出一些问题。例如如何能够持续地、有效地鼓励员工提交知识？如何能够让积累的知识资产被广泛地利用并产生价值？如何挖掘和管理员工脑里的知识？对于标准化流程之外的那些创造性工作如何管理？针对市场节奏变化快的业务如何确保知识能够及时更新？

（2）第二朵知识管理之花：知识场景化

华为的创始人任正非曾说：让听得到炮声的人来呼唤炮火。那些奋战在一线的知识工作者，他们离客户最近，离现场最近。他们的知识和经验比后方的经理、高管们更鲜活、更有效。野中郁次郎认为，创新通常来自于创新者个人的信念，他特别强调隐性知识的重要性，这与美国盛行的“知识管理就是建立计算机数据库”的做法非常不同。

最有价值的知识不是从别人那里获得的，而是我们自己内生的。把知识情景化，依赖“此时”“此地”“此情”“此景”来构建知识，结合上下文的背景，形成一个综合知识场。这种针对具体场景的“因天因地，因人因事”的知识管理方式可以称之为“知识场景化”实施模式。这种模式的关键在于人，主要的策略是连接。正所谓天时、地利、人和、事成。

在第二朵知识管理场景化之花中，实践社区、知识秘笈、知识专家、知识积分等都是实用的策略。美国陆军的 AAR（After Action Review）、联想的“复盘”、中粮的“连接（Connect）”“沟通（Communicate）”“协作（Collaborate）”C3 策略、华为的显性知识管理、经验管理、集体智慧管理三者并重的知识管理框架都是现实中典型的案例。

（3）第三朵知识管理之花：知识生态化

人的大脑在学习时，如果只是在原有认知上进行延伸，学习效果不大。如果过程之中有解构、有组合、有重构，才是有效学习。正是认知的不同组合，才能创造形成新的知识。因此，通过构建知识生态体系，汇智形成知识多样性，激发更多个体的创造力，从而唤醒其内在的智慧，这种实践就叫做“知识生态化”模式。这种模式的关键在于营造其生态系统，主要的策略是创造。

在第三朵知识管理之花中，唯有创新能够桥接非连续性，是进步第一因。如果我们无法自我突破，会形成遮蔽，过去的成功就是我们未来的最大障碍。在同一个管道内部很难出现颠覆性创新，因为我们在同一个管道内都是连续性思维。要产生颠覆性的创新，必须得换管

知识管理论坛，2018（1）:41-47
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2018.005

道，尽可能把自己原有的认知清空，多吸收一些不同的思想，多学习一些不同的思维。

培育知识生态的典型策略是构建知识市场，这其中既有知识的提供方，也有知识的需求方，供需双方共同形成一个生态的知识交易市场。在这个市场上进行买卖交易的则是多种多样的知识产品及知识服务，例如文章作品、著作书籍、经验干货、绝招秘笈、培训课程、咨询辅导、专利商标、设计创意、音像视频等。

（4）三朵知识管理之花的关系

我觉得这三朵花之间有一个“次第”，也是越来越拔高、升华和靠近本质。但同时，又不见得是非要开第一朵花后才能开第二朵花，有的企业可能是同时开，也有企业可能就先开第二朵花。所以这之间又没有一个生硬的依次关系。不过从知识管理发展的普遍历程上说，还是先实现知识资产化、再实现知识场景化。而当前的知识生态化之花需要依靠一个生态化的市场，迄今为止这朵花可以说还没有完全绽放，不过在互联网领域已经可以隐隐约约闻到第三朵花的味道。我其实最希望看到的就是这第三朵知识管理之花在更广泛的企业领域绽放。当然不排除未来还有第四朵、第五朵知识管理之花绽放，最终形成一个姹紫嫣红的百花园。

归根结底来讲，“开花”的第一朵、第二朵、第N朵只是一个外在的表现，其实最核心的还是需要有根茎和土壤。那么我们的知识管理之“根”是什么？我也一直在思考，我觉得这个“根”就是我们KMer的专业信仰与价值观，这个信仰包括了精益求精的工匠精神，也包括通过知行合一来保持自己的心性、促进企业的基业长青，这个“根”是我们一定要牢牢把握的。只要这个“根”存在，只要我们企业坚信通过知识的经营、复用，能够产生价值、能够改变命运，无论是开什么花，迟早都能够看到果实的。

4 如何看待中国知识市场生态的形成

KMF：在您提到的“第三朵知识管理之花”中，知识集市（或称知识市场）是一个核心概念和重要载体，在这一载体之上，承载着知识交易、知识产品与知识服务。我们知道“知识市场”概念早期出现于企业知识领域著名学者达文·波特的《运营知识》一书，当时他还仅仅指的是企业组织内部的知识交易市场。

在今天的中国大地上，我们可以看到全社会的“知识市场”正在飞速发展和日益成熟，这一方面表现为社会大众的知识消费升级和旺盛的知识需求，另一方面表现为知识供给端各类知识产品与知识服务样式的兴起，比如面向高级决策层的智库、面向社会大众知识需求的各类互联网知识服务提供商，包括您曾经提到的“私董会”乃至您创立的孙行者平台，都带有知识服务的属性和价值。那么您是如何看待中国知识市场的勃兴，以及其中的机遇和挑战呢？

吴庆海：其实我们刚刚才和一家政府智库机构达成合作共识，我们认为在知识供给侧和需求侧中间重要的角色就是知识中介和知识交易，我们可以把分散的专家智慧集聚起来，形成一个专家智库机构，从而提供各种各样的知识服务，满足不同的需求。对于孙行者平台来说，我们以前主要关注和把握的是企业方面的知识需求，现在也可以看到像得到、喜马拉雅、分答等一系列平台很好地挖掘和激活了个人用户的知识需求，这背后其实是整个社会知识需求的旺盛。

然后我们谈到不同的知识服务业态，我们知道图情领域是知识服务的传统推进者，而我也从身边的出版业的朋友那里体会到出版行业向知识服务的转型。出版以前主要做的工作就是策划打造包装图书，期望能产生畅销书，取得良好的收益。不过一切到此就结束了，并没有真正去经营和挖掘这个作者。所以现在出版业希望将“内容”和“人”结合到一起。我特别认同这一点，尤其是现在人工智能就能够生成“内容”，不过这个内容仍是死物，所以未来的趋势应该是“人+内容”，人和内容都是“场域”的一部分。

场域不见得就是以内容的形式呈现，也

可以像我们今天这样，通过对话的方式，通过“BA”的方式营造出来（编著注：BA 来自日语，意为“场”，由野中郁次郎提出，是指组织中分享、创造和使用知识的共享空间，是组织中“意义”诞生的地方）。在活生生的当下能够激发每个人的创意和领悟。我们的社会和组织可以时时刻刻营造出不同的场域，这是我觉得知识管理下一步需要进化的境界。

这其中一个典型的代表就是“私董会”。我自去年深入涉猎其中之后发现这正是一个隐性“场”激发、企业家内在智慧外显的一个很好的“场域”。这是我们以往的知识管理实践中所忽略的。“私董会”是一个企业管理者聚会讨论的场所，这里所产生的知识都不止来自于“过去”的已有经验，而是在“当下”的“场域”之内，通过引导、启发、催化，现场产生出来的，所以我们经常把那个时间点叫做一种“Moment of Magic，简称 MOM”——一个有魔力的时间点，一个能够达到顿悟的时间点。这个时间点的出现是没有办法精确预料的，只有你在营造“场域”的过程中，有可能随时就突破了。

怎样让这个美妙的时间点产生出来？不是通过由教授、教练告诉你该怎么做，而是由企业家将自己的问题抛出来以后，经由引导，再由身边的企业家同行一起提问，由他自己内悟涌现出来的。我觉得这种方式也可以用来解决我们企业组织团队的问题，我们每一个员工的问题。比如让不同企业的 CKO 向 CKO 学习，让 KMer 向 KMer 学习，让员工互相学习。

KMF：您提到的这些也反映了不同知识服务模式的涌现。可以看到从 2016 年至今在知识供给端出现了很多新兴的知识服务业态。其实“知识服务”并不是一个新概念，在我们图情界已经推进了几十年。只不过这轮“知识服务”热潮受到了商业力量的青睐，让知识服务市场环境发生了巨大变化。您和孙行者平台同样作为知识市场的参与者，如何看待不同知识服务样式之间的差异和不同？经过自 2016 年至今两年的发展，您自身是否对知识市场、知识付费、知识服务有新的观察与反思？

吴庆海：我特别同意你刚才提到的这些观察。因为随着中国互联网产业的发展，可以发现中国和其它很多发达国家相比是“跨越式”地进入了互联网时代，并且具备了一定的后发优势。当前的中国知识管理与知识服务领域也带有这样的特点。

特别是 2016 年我们称为“知识付费元年”，像得到、喜马拉雅、分答这样的知识付费服务平台开始涌现，某种程度上我们的知识服务业态发展已经领先其他国家。我对这些业态探索也乐见其成，并且抱有信心。

具体到企业知识管理与服务领域，我当时为什么出来选择创业，是因为我觉得当前承载“知识交易”的“知识市场”正在成熟，能够把知识做成一个“消费品”，知识的需求方和供给方能够达成一定的握手，进而推动知识直接创造价值。

当前的知识付费业态尽管还有很多不成熟的地方，但是我觉得我们按照市场规律经过不断摸索，没准可以找到一种新的模式、打开一种新的局面。我也期待能够早日看到中国知识管理界在全球范围内实现“跨越式”发展。

5 海外参会、高手过招归来的心得体会

KMF：您在过去两年间先后前往日、美两个最发达经济体参会学习，同时也出席了多场知识管理国际会议，从这些跨国、跨文化比较中，您认为海外发达国家知识管理值得我们瞩目和借鉴的地方在哪里，中国需要改进和追赶的地方又在哪里？

吴庆海：我过去两年间先后在日本神户参加了第 8 届 IKMAP“亚太创新与知识管理会议”以及在美国华盛顿特区参加了 KMWorld 大会。我感受到首先在整体上还是存在差距的，特别是在美国我发现国外同行的专业化水平非常高，在他们的职位 Title 中 CKO 比比皆是，而我们中国名片上印上 CKO 头衔的寥寥无几，我

知识管理论坛，2018（1）:41-47
DOI：10.13266/j.issn.2095-5472.2018.005

觉这就是一个巨大的差异。

美国知识管理界卧虎藏龙，在美国很轻易见到一个专家的KM实践经历是20年、30年，非常资深。而这些资深的人经常聚在一起，他们像这样的会议经常在开。而日本主要沿袭了野中郁次郎的流派，我觉得更符合我心中未来知识管理的发展方向。美国基于在信息技术方面储备的优势，在信息搜索、知识分类、内容管理等方面都非常前瞻，不过我感觉到他们忽视了人的价值。而日本知识管理流派认为技术的力量仅仅是对"信息"的管理，野中郁次郎所讲的知识管理是由人触发和生发出来的，所以他讲求的是"场域"。

回到我们中国，我个人觉得中国有巨大的市场、多样化的需求，这是我们最大的优势。我们应该充分使用"技术"这一利器，借助这一波大数据与人工智能的浪潮，但是我们最终还是需要把人的力量充分发挥出来，回归人的本质。我认为中国未来最大的法宝还在于人的身上，让每一个企业员工精益求精、奋发图强，提升敬业度；让每一个管理者能够更多地赋能于员工发展；让社会上更多的成功人士能够把爱心奉献出来。这样我们的个人、企业和社会都会变得更好。

6 知行合一，由知识上升到智慧

KMF：最后是一个关于您个人的问题，中科院文献情报中心《知识管理论坛》期刊在和您的合作共事过程中，我们觉得您作为企业管理者、创业者，亦带有很强的学者气质与学者担当，另外您的论著、文章中不仅涉及日常经营管理细节，也时时流露古风、心性、文采与哲思。相信不仅是我们，很多人都会有这样的体会，那么您是如何平衡知识管理的研究与实践工作？如何平衡商业领域对效益的追求与知识领域对真理的追求？以及如何平衡繁忙的工作事务与家庭、与自我的空间呢？

吴庆海：我想任何的知识最终都要达到应用，所以我还是以应用为主，但是我在实践的过程中发现仅仅应用是不够的，一定要有理论的指导。所以我会基于实践再去查文献、请教专家、与各个高校去合作，我觉得实践者不能只是局限于实践，而要有理念的提升和提高。

知和行本身就是统一的，如果我的"知"达不到一个高度的话，我的"行"一定也是有问题的。而如果我在理论中走不出去，总在象牙塔里面空想，那么所得到的"知"一定不是真实。所以知行合一是每一个人都应该砥行的信仰和价值观。

我们现在把知与行对应到理论与实践，这个其实还是比较浅层次的，真正的知行合一要求一定要修炼自己。知行合一的"一"就是"不二"，要"一以贯之"。我们说由定生慧，当你的心保持不动的时候，这时候你就能充分打开你的智慧宝库，超越当前知识的浅层面，进入智慧的高境界。

说到工作、生活和家庭，有时候确实感到非常繁忙，该做的事情特别多。我们每一年也会做一些传播，比如出版经典知识管理图书。当这些事情接踵而至的时候，我感觉还是要抓关键，在这么多事情中你要有所选择和取舍。这样你就可以把时间放在你最关注和认为最有价值的事情上，比如说生活、陪孩子，比如说做传播。人生总是有选择，当你选择太多也会很混乱，我也是一样，我现在会慢慢做减法，把自己认为人生最有价值的那件事做深做透就可以了。（完）